

# طراحی الگوی اندازه گیری سرمایه فکری در سازمان های فرهنگی دولتی ایران

شمس السادات زاهدی<sup>۱</sup>، بهروز رضایی منش<sup>۲</sup>، علیرضا اسلامبولچی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۵ تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۱۵

## چکیده

سرمایه فکری دانشی است که می تواند تولید ارزش کند. امروزه توجه به سرمایه های فکری، رویکردی است که ابزار تحقق کارایی و کارآمدی را در اختیار مدیران بخش دولتی می گذارد و از این رو مؤلفه های ناملموس مورد توجه شدید در بخش دولتی قرار گرفته است. علیرغم این میزان اهمیت، سرمایه فکری در سازمان های دولتی به ندرت جایگاه خود را یافته است و تا کنون تعداد کمی از سازمان های دولتی برای اندازه گیری و مدیریت و گزارش داراییهای ناملموس خود تلاش کرده اند. این تحقیق در پی ارائه مدلی برای اندازه گیری و ارزیابی سطح سرمایه های فکری در سازمان های فرهنگی-دولتی کشور و آزمون مدل از طریق ارزیابی سرمایه های فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان بزرگترین و اصلی ترین سازمان متولی فرهنگ در ایران می باشد. تا از این رهگذر در جهت مدیریت هر چه بهتر این سرمایه ها گام برداشته شود. در این تحقیق پس از مروری بر ادبیات سرمایه های فکری و به خصوص مدل های اندازه گیری و ارزیابی سرمایه فکری در سازمان های دولتی، مدل اولیه تحقیق طراحی شد، با استفاده از تکنیک گروه کانونی و دلفی و استفاده از نظرات خبرگان شاخص های مدل تعدیل و اصلاح شدند و پرسشنامه حاصله در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد آزمون قرار گرفت. تجزیه و تحلیل یافته های حاصله از پیمایش، فرضیه های تحقیق و روایی مدل ارائه شده برای اندازه گیری و ارزیابی سرمایه های فکری سازمان های فرهنگی-دولتی را مورد تأیید قرار داد.

## کلید واژه ها:

سرمایه فکری، مدیریت دانش، داراییهای ناملموس، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه اجتماعی، سرمایه ارتباطی.

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

۳. دکترای مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی

نویسنده مسئول: alireza.slambolchi@gmail.com

## مقدمه

استراتژیک، جنبه های کلیدی و فاکتورهای رسیدن به آن ها و نیز خدماتی که ارائه می دهند ناملموس است. علیرغم این میزان اهمیت، سرمایه فکری در سازمان های دولتی به ندرت جایگاه خود را یافته است و تا کنون تعداد کمی از سازمان های دولتی برای اندازه گیری و مدیریت و گزارش داراییهای ناملموس خود تلاش کرده اند. این مقاله به تشریح مدلها و مؤلفه های اصلی سرمایه فکری در بخش دولتی می پردازد و هدف نهایی آن طراحی و ارائه مدلی برای معرفی، اندازه گیری و مدیریت سرمایه های فکری در نهاد های دولتی کشور و به ویژه سازمان های فرهنگی - دولتی است.

در محیط اقتصاد دانشی فعلی، نهادهای مدیریت دولتی با زمینه هایی مواجهند که به سرعت تغییر می کنند و نیاز به مقادیر فزاینده ای ظرفیت نوآوری برای پاسخ گویی به چالش های این زمینه ی پویا دارند. می توانیم بیان کنیم که فرایندهای شگرف تغییر که بخش دولتی تجربه کرده است غالباً توسط دو عامل ایجاد شده اند:

۱) مشکلات اقتصادی و مالیاتی و در نتیجه، اهمیت

رو به رشد یک مدیریت کارآمد بخش دولتی

۲) در خواست های جدید جامعه برای ارتقاء

خدمات (جویس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹)

در مواجهه با این موقعیت در بیست سال گذشته، تلاشهای حسابداری که برای بخش دولتی بنیانگذاری شدند تغییرات مهمی را در اغلب کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه با هدف هدایت مدیریت بخش دولتی به سوی یک الگوی کارآمدتر تجربه کرده اند (مگ لاولین<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲). این اصلاحات بخشی از یک فرآیند برای معرفی عناصر یک فلسفه ی مدیریت جدید در بخش دولتی هستند که «مدیریت دولتی جدید»<sup>۱۲</sup> (NPM) نامیده می شود. NPM تغییراتی را

مدیریت بخش دولتی<sup>۱</sup> نمی تواند نسبت به تغییراتی که در زمینه ای که «اقتصاد دانش محور»<sup>۲</sup> نامیده می شود بی تفاوت بماند. زمینه ای که در آن خلق ثروت منوط به توسعه و مدیریت مؤلفه هایی است که ماهیتی غیر ملموس<sup>۳</sup> دارند.

در این مسیر از دهه ۱۹۸۰ مدیریت، اصلاحات مهمی را در بخش دولتی در اغلب کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۴</sup> (OECD) شاهد بوده است. این اصلاحات قسمتی از فرایندی است که اصول فلسفه مدیریت جدید در بخش دولتی را معرفی می کند که «مدیریت دولتی نوین»<sup>۵</sup> خوانده می شود (موریتسن و توربجورسن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ هوگز و ملت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲؛ کارلین<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۵).

در این فضا مدیران بخش دولتی با تأکید بر سبک های مدیریت در بخش خصوصی جستجوی خود را برای روش شناسی جدید و ابزارهای مدیریت تازه آغاز کرده اند. در این پارادایم بین المللی جدید، دانش و ارزشهای ناملموس منبع اصلی مزیت رقابتی در نهادهای دولتی شده است. از این رو مدیریت سرمایه فکری به عنوان رویکرد مدیریتی نوین در سازمان های دولتی و غیر انتفاعی مورد توجه قرار گرفته است (کونگ و پرپور<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ کونگ ۲۰۰۷). در این میان توجه به سرمایه های فکری، یکی از مهمترین رویکردهایی بود که ابزار تحقق کارایی و کارآمدی را در اختیار مدیران بخش دولتی می گذاشت و از اینرو مؤلفه های ناملموس دارای مورد توجه شدید در بخش دولتی قرار گرفت.

یکی از دلایل مهم این توجه شدید در سازمان های دولتی به مؤلفه های ناملموس، این حقیقت است که بسیاری از اهداف

1. Public Administration

2. Knowledge-Based Economy

3. Intangible

4. Organisation for Economic Co-operation and Development

5. New Public Management (NPM)

6. Mouritsen and Thorbjornsen

7. Hodges and Mellet

8. Carlin

9. Kong and Prior

10. Joyce

11. McLaughlin

12. New Public Management

برون داد دولتی، سختی اندازه گیری ورودی‌ها و در نتیجه، دشواری ارزیابی کارایی بخش دولتی است. و مهم تر آن که اکثر دروندادها و برون دادها ناملموس هستند (سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، ۲۰۰۳: ۷).

مفاهیم جدید برآمده از NPM به ویژه مفاهیم مربوط به کارایی، سودمندی و پس انداز، کمک شایانی به رشد جزئیات یک دیدگاه مدیریتی در بخش دولتی کرده است. زمینه‌ای که در آن مفاهیم مرتبط با سرمایه‌ی فکری امکان دخول دارند (بوسی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۲۹). در اصل، همانطور که قبلاً گفته شد، مدیریت نوین بخش دولتی به توجه دولتی و کیفیت خدمت مباحث می‌کند، که این امر، توجه به سرمایه‌ی فکری را توجیه می‌کند (همان، ۲۰۰۵: ۲۲۱). همین طور، دراگوتی و روس<sup>۹</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که پاسخ ممکن به اندازه گیری سطح مطلوبیت و رضایت عمومی در استفاده از مدیریت سرمایه فکری است. بنابراین، نهادهای مدیریت دولتی متعهد به استفاده از یکسری از خلاقیتها برای بکارگرفتن مدیریت سرمایه‌ی فکری به عنوان یک رویکرد جدید هستند که کارایی و سودمندی را در عملکرد و خدمات دولتی موجب می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که NPM چشم اندازی بر پایه نتایج است و بر استفاده از فناوری برای نوسازی مدیریت به وسیله استفاده از مدیریت، کارآیی و کیفیت تاکید می‌کند. این چالش‌های NPM دلیلی است بر حرکت دائمی ما برای جست و جوی ابزارهای تازه‌ای که بهبود تاثیرگذار عملکرد نهادهای دولتی را مد نظر داشته باشد و مدیریت سرمایه فکری یکی از این ابزارهاست.

## ادبیات موضوع

### تعریف و اهمیت سرمایه فکری در بخش دولتی

سرمایه‌ی فکری به عنوان یک منبع مهم برای سازمان‌ها به منظور توسعه در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است (کونگ و پریور، ۲۰۰۸؛ چن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸؛ شیما و لرو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸).

در مدیریت نهادهای دولتی پیشنهاد می‌کند که خصائص اصلی آن طبق تعریف (هود<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ اولسن و پیتز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ هوگز و ملت، ۲۰۰۲) شامل تنوع گسترده‌ی تغییراتی مانند حذف کنترل دولتی (قانون زدایی<sup>۳</sup>)، تمرکز زدایی<sup>۴</sup>، قراردادهای جانبی<sup>۵</sup>، جانشین کردن سامانه‌های نظارت درون داد با سازمان‌های نظارت برون داد، مدیریت توسط نتایج، واگذاری مسئولیت و معرفی فنون و روشهای متفاوت مدیریت است که از بخش خصوصی وام گرفته شده اند. هدف نهایی این اصلاحات، بهینه سازی کارآیی و سودمندی نهادهای دولتی، حل مشکلات دیوان سالاری (بوروکراسی) و ضمانت شفافیت در نهادها و تشریح حساب‌هاست.

بنابراین، در این چارچوب مدیریت بخش دولتی جدید، نهادها مجبور به باز تعریف نقش خود در جامعه‌ی دانشی و متعاقباً بازتعریف کارکردشان به عنوان کارگزاران خدمات دولتی هستند (مرینو<sup>۶</sup> و همکاران ۲۰۰۳). پارادایم NPM تغییرات متعددی را در فلسفه‌ی عملیاتی دولتی معرفی می‌کند که شامل استفاده از مفاهیمی مانند تمرکززدایی، افزایش قدرت و اختیار مدیران دولتی، رقابت، استراتژیهای کیفیت، اقتصاد، کارایی و سودمندی، هدایت شهروند، تاکید بر فنون مدیریت بخش خصوصی و بکارگیری شاخص‌های عملکرد است. بدین سان NPM به معنای حرکت از مفهوم اداره<sup>۷</sup> (پیروی از دستورات) به سوی مدیریت (به دست آوردن نتیجه) است، این موضوع مستلزم استفاده از فنون نظارت، برای مشخص کردن و تأیید دستیابی به اهداف در عملکرد بخش دولتی است.

یکی از چشمگیرترین اصلاحات در بخش دولتی استفاده از ابزارهای مدیریتی بود که بخش تجاری از آن استفاده می‌کرد. با اینحال، مدیریت بخش دولتی تکلیف آسانی نیست؛ دشواری ویژه‌ی این امر، طبق گفته عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه OECD مربوط به دشواری و سختی تبیین

- 1 . Hood
- 2 . Olsen and Peters
3. Deregulation
4. Decentralization
5. Subcontracting
- 6 . Merino
7. Administration

8 . Bossi

9 . Dragonetti and Roos

10 . Chen

اقتصادی و شخصی، علاقه به نیروهای بازار و آفرینش بازارهای درونی، خصوصی سازی شرکتهای دولتی و استفاده از روشهای مدیریت بخش خصوصی (ای اف کیو ام، ۱۹۹۷: ۷)، تمامی این ویژگیها نیاز به گردآوری عوامل ناملموس را در یک سامانه‌ی قابل فهم، توجیه می‌کند. این اجزاء ناملموس باعث تمایز در منابع مزایای رقابتی شده و برای بخش مدیریت ایجاد ارزش کرده یا می‌کنند، ارزشهایی چون: تمرکز بر شهروند، مسئولیت پذیری اجتماعی و تخصص گرایی کارکنان (گارسیا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱: ۳۷۲).

به علاوه، اهمیت استفاده از الگوهای مدیریت سرمایه فکری در بخش دولتی، مبنی بر این واقعیت است که ناملموس بودن در نهادهای بخش مدیریت دولتی به مراتب بیشتر از مؤسسات خصوصی است. اول، به این دلیل که بخش های مدیریت دولتی تمایل به داشتن اهداف چندگانه، با ماهیت غیر اقتصادی دارند؛ دوم، به خاطر اینکه در میان منابع مولد مثل منابع انسانی، دانش، سرمایه، مواد خام و ماشین آلات؛ نهادهای مدیریت بخش دولتی به شدت از دو مورد اول استفاده می‌کنند که ناملموسند و در پایان به این سبب که محصول نهایی مدیریت بخش دولتی، خدمات است که ناگزیر ناملموس می‌باشد (سرانو<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۵۰). علاوه بر این، بخش دولتی همیشه به شدت وابسته به سرمایه‌ی انسانی و متمرکز بر برون دادهای ناملموس بوده است (وال<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵: ۳۰۱). بنابراین (گوییمه<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹) معتقد است که الگوهای مدیریت سرمایه فکری، توسط نهادهای مدیریت بخش دولتی، بیشتر می‌توانند توسعه یابند تا بخش خصوصی، او به دلایل زیر اشاره می‌کند:

■ مدیریت دولتی اطلاعات و دانش را به صورت بنیادین مدیریت می‌کند.

در اقتصاد دانشی امروز، دانش تجمیعی یک سازمان دارای اهمیت است (کونگ و تامسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۸۹). سرمایه‌ی فکری نماینده‌ی دانشی تجمیعی است که در کارکنان، جریان متداول سازمانی<sup>۲</sup> و روابط شبکه‌ای یک سازمان جا سازی شده است (بونتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ کونگ ۲۰۰۸؛ استوارت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). به بیان دیگر، بر پایه فعالیت تعدادی از محققین این رشته، سرمایه فکری معمولاً سه بعد اصلی مرتبط به هم را در بر می‌گیرد؛ سرمایه انسانی<sup>۵</sup> (HC)، سرمایه ارتباطی<sup>۶</sup> (RC) و سرمایه ساختاری<sup>۷</sup> (SC) (استوارت، ۱۹۹۷؛ زینکوسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ روس<sup>۹</sup> و بونتیس<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸)، که به اختصار چنین تعریف می‌شوند:

سرمایه انسانی، افرادی که منبع ابداع و نوآوری هستند، به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرز تلقی کارکنان اشاره دارد، که منتج به بهبود عملکرد می‌شود (چن و همکاران، ۲۰۰۴).

سرمایه ارتباطی، ارزش روابطی که منتج به روابط تجاری می‌شود، شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان، انجمن های تجاری و یا دولت برقرار می‌کند (بونتیس و همکاران، ۱۹۹۹).

سرمایه ساختاری، ابزاری که برای تقسیم کردن و انتقال دانش بکار می‌رود، در بر گیرنده سرمایه های سازمانی نظیر نوآوری، فرایندها و فرهنگ سازمانی، و نیز سرمایه نوسازی و توسعه، نظیر حق ثبت محصولات و تلاش های آموزشی است (ادوینسون<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶).

در دوران کنونی بخش دولتی خصایص زیر را نشان می‌دهند: ظرفیت پاسخ بهتر به نیازهای مصرف کنندگان خدمات، تاکید بر مدیریت عملکرد و نتیجه، معرفی استانداردهای عملکرد، ارتباط بهتر نتایج، تمرکززدایی، صلاحیت نمایندگی مدیریت

- 1 . Schiuma and Lerro
- 2 . Kong and, Thomson
3. Organizational Routines
- 4 . Bontis
- 5 . Stewart
6. Human Capital
7. Relational Capital
8. Structural Capital
- 9 . Dzinkowski
- 10 . Roos
- 11 . Edvinsson

- 12 . García
- 13 . Serrano
- 14 . Wall
- 15 . Guimet

کسی می‌خواهید باشید» است (موریتسن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲). به بیان دیگر، سرمایه‌ی فکری، مدیران دولتی را مجبور به بازرسی آنچه می‌دانند (دانسته‌ها<sup>۳</sup>) و قابلیت انتقال آنچه می‌دانند (چگونگی‌ها<sup>۴</sup>)، می‌کند.

این امر به خصوص برای نهادهای مدیریت دولتی مهم است، زیرا این مؤسسات، نیازمند یادگیری مداوم دانش جدید و یادگیری زدایی دانش ناخواسته تحت جنبش بخش دولتی هستند (کونگ، ۲۰۰۹: ۵۳۵).

پس به طور خلاصه مدیران دولتی با مفاهیم ناملموس کار می‌کنند، در حالی که غالباً روش شناسی نظام مندی برای معنا بخشی، اندازه‌گیری، مدیریت و ارائه‌ی این مفاهیم ناملموس ندارند و به نظر می‌رسد مدیریت سرمایه‌های فکری این بستر را برای نهادهای مدیریت بخش دولتی فراهم می‌کند تا اهدافشان را دنبال کنند و استفاده کارآتری از منابع خود ببرند.

با احتساب شرایط فعلی بخش دولتی، مدیران دولتی باید منابع ناملموس نهادهای دولتی را به صورتی کارآمد مدیریت کنند تا بتوانند یک شاخص موفقیت کارآمد ایجاد کنند. در این میان فعالیت‌های خلاقانه‌ای مانند استفاده از الگوهای مختلف اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌ی فکری به وجهی فزاینده مهم تلقی می‌شوند. اما با آنکه تجارب تجاری در اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری و مدیریت آن می‌تواند برای ساخت الگوهای مدیریت دولتی مفید باشند، مدل‌های جدیدی بر پایه‌ی نیازهای خاص این نوع از سازمان‌ها مورد نیاز می‌باشند. در این باره (بوسی و همکاران، ۲۰۰۳)، بیان می‌کند که استفاده از الگوهای سرمایه‌ی فکری که برای تجارت خصوصی طراحی شده‌اند، در بخش دولتی، دشواریهای زیادی دارند، به خصوص زمانی که اهداف مدیریتی نهادهای بخش دولتی (مثل ارتقاء سطح کیفیت خدمات شهروندی و مدیریت متعالی<sup>۵</sup>) متفاوت از اهداف کسب و کار خصوصی (مثل به حداکثر رساندن سود و ایجاد ارزش برای سهام داران) است.

■ در مدیریت دولتی هیچ سرمایه‌ی مالی<sup>۱</sup> نیست. به این معنا که بر پایه‌ی سود اقتصادی بنا نشده و با اینحال، بخش مدیریت دولتی به استفاده از شاخص‌های تولید سرانه (خدمات شهری) عادت دارد که کما بیش قصد ایجاد قرائتی از کارایی / سودمندی سرمایه‌ی انسانی سازمان هایش دارد.

■ در حال حاضر بخش مدیریت دولتی عهده دار فرآیند اصلاحاتی است که هدف آن اعمال روشهای مدیریتی کارا تر و متمرکزتر بر شهروندان است. در اینجا نوعی جبر سیاسی در جهت تبلور این تغییر شکل در مدیریت دولتی وجود دارد (بوسی و همکاران، ۲۰۰۵: ۲۲۰).

جنبه دیگری که بر خلاف دشواریها در بخش خصوصی اجازه‌ی توسعه‌ی الگوهای مدیریت سرمایه‌ی فکری را در بخش دولتی می‌دهند، نبود تعجیل برای کمی سازی ارزشهای ناملموس است. زیرا نهادهای دولتی کمتر تحت فشار برای ارائه ارزیابیهای کمی قرار دارند و بنابراین، این امر به استفاده‌ی کاربردی نظریه‌های سرمایه‌ی فکری کمک می‌کند (بوسی و همکاران: ۲۳۲). در حال حاضر و با در نظر گرفتن این رویکردها، اهمیت گسترده‌ی جزئیات ناملموس در بخش مدیریت دولتی، شناخته شده است و تشخیص صحیح، ارزیابی و مدیریت آنها برای موفقیت نهادهای دولتی، پیشرفت و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری و نمایش کیفیت مدیریت به عموم جامعه ضروری است.

از سوی دیگر رویکرد سرمایه‌ی فکری به تسهیل فرآیندهای یادگیری و یادگیری زدایی در نهادهای بخش مدیریت دولتی کمک می‌کند، زیرا مدیران دولتی را مجبور به بازنگری مأموریتشان و دلایل اجتماعی هستی خود می‌کند (کونگ و تامسون، ۲۰۰۶: ۲۱۹)، این امر به دلیل ارتباط سرمایه‌ی فکری با سئوالاتی درباره‌ی هویت، مثل «شما چه کسی هستید و چه

2. Mouritsen

3. Know-What

4. Know-How

5. Excellent Management

1. Financial Capital

را به ترقی جامعه و محیط بازتاب دهد (سرانو و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۵۳).

در گام بعد، تجارب راهکارهای متفاوت در الگوهای سرمایه‌ی فکری را خواهیم دید. این راهکارها و پیشنهادات برای الگوهای سرمایه‌ی فکری دو هدف دارند: کمک به مدیران در امر ارزشیابی و افزایش فعالیتها، دستاوردها و سودمندی نهاد (مدیریت درونی)؛ و گردآوری اطلاعات در باب عملکرد مدیریتی برای کاربر بیرونی به منظور تسهیل تصمیم‌گیری آنها (اطلاعات بیرونی).

### پروژه‌ی SICAP

پروژه‌ی SICAP (بوئو،<sup>۴</sup> ۲۰۰۴) که حاصل سرمایه‌گذاری مشترک وزارت علوم و فناوری اسپانیا و بودجه‌ی توسعه‌ی محلی اروپا<sup>۵</sup> (ERDF) بود، یک الگوی جامع و کلی سرمایه‌ی فکری ارائه کرد که مخصوصاً برای بخش عمومی و خط مشی فن آورانه و به منظور تسهیل مدیریت کارآمد خدمات دولتی طراحی شده بود.

بوئو و دیگران (۲۰۰۴) الگویی کلی از سرمایه‌ی فکری برای بخش دولتی پیشنهاد دادند که شامل انطباق مدل سرمایه فکری که آن را مدل اینتلکتوس<sup>۶</sup> نامیدند با واقعیت های مدیریت دولتی می باشد.

هدف این راهکار پاسخ به نیاز مدیریت دولتی به تشخیص و اندازه‌گیری منابع ناملموس است که منبع بالقوه خلق ارزش بوده و به توسعه کارآیی و سودمندی در خدمات بخش دولتی کمک می‌کند. این الگوی اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری<sup>۷</sup> (ICMM) دست اندرکاران را در مورد ایجاد یک ظرفیت مدیریتی برای حصول به نتایج پایدار، و احتمال یک پیشرفت دائمی، به وسیله نادیده گرفتن چشم انداز کوتاه مدت الگوهای حسابداری اقتصادی، آگاه می‌کند.

مشکل دیگر هنگام استفاده‌ی مستقیم از این الگوها در بخش دولتی از این واقعیت ناشی می‌شود که مدل های تجاری، ارزش سرمایه‌ی فکری را با کم کردن «ارزش تجاری بازار» از «ارزش دفتری»<sup>۱</sup> می‌سنجند در حالیکه نهادهای مدیریت دولتی ارزش بازار ندارند. همینطور با توجه به اجزای سرمایه فکری، اختلافات عظیمی بین بخش خصوصی و دولتی وجود دارد. برای مثال، «سرمایه‌ی مشتری» یا «ساختاری بیرونی» در کسب و کار خصوصی، توسط مشتری و ارزشهای نشان تجاری تعیین می‌شود. در بخش دولتی، مشتریان، شهروندان و با اینکه این موضوع مفهومی مشابه مشتریان است، نبود رقابت یا انتخاب، توسط مشتریان شاخصها را متفاوت می‌کند. به علاوه، در بخش مفهوم نشان تجاری به ندرت مورد بحث قرار می‌گیرد. همچنین سرمایه‌های انسانی و سازمانی ویژگیهای خاصی را در بخش دولتی نشان می‌دهند. برای مثال نحوه جذب کارکنان و ارتقاء آنان و یا نحوه‌ی مدیریت کارکنان تفاوت اساسی دارد. بنابراین، توسعه‌ی راهکارهایی برای الگوهای سرمایه‌ی فکری با احتساب ویژگیهای خاص سازمان‌های دولتی، ضروری شمرده می‌شود. به این منظور، در دهه‌ی گذشته بعضی مؤسسات دولتی تلاشهای وسیعی در جهت تشخیص، اندازه‌گیری، مدیریت و گزارش سرمایه‌ی فکری، انجام داده‌اند و الگوهای مختلفی که برای اندازه‌گیری و مدیریت عناصر ناملموس در بخش دولتی پیشنهاد شده است که سامانه‌های نظارت سنتی مدیریت دولتی، مشروعیت، نظارت اقتصادی و مدیریت را، به انضمام بازه‌ای از شاخصها که در حال حاضر اهمیت بارزی در موفقیت یک سازمان دولتی دارند، را پوشش می‌دهند.

هر الگوی مدیریت سرمایه‌ی فکری برای بخش دولتی باید اهمیت عناصر ناملموس را در دستیابی به مقاصد و اهداف سازمان آشکار کند، چگونگی به کارگیری این عناصر را در ارتقاء کیفیت خدمات بخش دولتی خاطر نشان کند، اهمیت آنها را در دستیابی به مدیریت عالی نشان دهد و تعهد سازمان

4. Bueno

5. European Regional Development Fund

6. Intellectus Model

7. Intellectual Capital Measuring Model

1. Business Market Value

2. Book Value

3. Brand

سرمایه فناورانه دولتی: این سرمایه به عنوان مجموعه‌ای از عوامل ناملموس با ماهیت فناورانه مشخص می‌شود. به این معنا که برآمده از داشتن فناورانه است. این مفهوم شامل توسعه‌ی فعالیت‌ها و عملکردها با هر دو بخش حوزه‌ی فرآیند بیرونی و فرآیند درونی مرتبط با محصولات و خدمات است که فعالیتهای مختلف سازمان را مشخص می‌کند. سرمایه‌ی ارتباطی دولتی: این سرمایه با ارزش ارتباطات به دست آمده با عوامل اصلی که درگیر فرایندهای بنیادین سازمانی هستند، ادغام شده است.

### الگوی سرمایه‌ی فکری پیشنهادی کابا و سیرا

کابا و سیرا<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱) یک الگوی اندازه‌گیری سرمایه فکری، بنا بر الگوی مدیریت کیفیت سازمان اروپا<sup>۱۱</sup> (EFQM) پیشنهاد کردند. این پیشنهاد اجزاء مختلف الگوی EFQM را در سه بخش با سرمایه‌ی فکری ترکیب می‌کند (سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی ارتباطی). این الگو وجود رابطه مستقیم را بین آنها در نظر می‌گیرد زیرا معتقد است که ارزش دولتی به سطح کیفیت دستاورد وابسته است: (۱) بخش سرمایه‌ی انسانی، قابلیت‌های حاضر از جمله ظرفیت یادگیری و خلاقیت اشخاص و گروه‌های کاری و در کنار تمام اینها، اخلاق حرفه‌ای در مدیریت بخش دولتی را ارائه می‌دهد.

(۲) سرمایه‌ی ساختاری بازتاب «دانش چگونگی» نهاد است، این امر شامل سازمان‌های مدیریت و اطلاعات، فناوری در دسترس و غیره است. یعنی تمام اجزائی که سودمندی و کارآیی درونی نهاد دولتی به آنان وابسته است.

(۳) در انتها، سرمایه‌ی ارتباطی، متشکل از ارزش آفریده شده در نتیجه‌ی روابط خارجی نهاد است که کلید موفقیتش اثربخشی عملکرد دولتی، دسترسی به خدمات برای گروه‌های مختلف، رضایت شهروندان از کیفیت خدمات و غیره است.

ساختار این الگو سه بعد اصلی در سرمایه‌ی فکری را مشخص می‌کند: سرمایه‌ی انسانی دولتی<sup>۱</sup>، سرمایه‌ی ساختاری دولتی<sup>۲</sup> و سرمایه‌ی ارتباطی دولتی<sup>۳</sup>. متعاقباً سرمایه ساختاری دولتی به سه بعد وابسته ولی با ویژگیهای متفاوت تقسیم می‌شود: سرمایه‌ی سازمانی دولتی<sup>۴</sup>، سرمایه‌ی اجتماعی دولتی<sup>۵</sup> و سرمایه‌ی فناورانه‌ی دولتی<sup>۶</sup>.

سرمایه انسانی دولتی: می‌توان این سرمایه را به عنوان دانش مفید برای مأموریت سازمانی (چه دارای ماهیت آشکار یا پنهان و چه دارای ماهیت فردی یا اجتماعی) که افراد و گروه‌های سازمان گذشته از ظرفیت‌هایشان برای تولید دانش در آینده دارند تعریف کرد.

سرمایه‌ی ساختاری دولتی: این سرمایه، نماینده‌ی مجموعه‌ی دانش و دارایی‌های ناملموس است که دارایی‌های سازمان محسوب می‌شوند. با اینحال، در سازمان‌های بزرگ و پیچیده مثل نهادهای مدیریت دولتی، ممکن است جداسازی نقش فناوری‌ها و بعضی جنبه‌های اداره‌ی ای و اجتماعی خاص که به مشروعیت عملکرد دولتی کمک می‌کنند، مفید باشد. به این منظور سرمایه‌ی ساختاری بر سه زیر بعد<sup>۷</sup> تقسیم شده است: سرمایه‌ی سازمانی دولتی: این سرمایه مرکب از مجموعه‌ای از دانش با ماهیت صریح<sup>۸</sup> یا ضمنی<sup>۹</sup>، رسمی یا غیر رسمی است که فعالیت سازمان را در مسیرهایی کارا و اثربخش شکل و توسعه می‌دهند.

سرمایه‌ی اجتماعی دولتی مرتبط با ارزشی است که رشد و توسعه عملکردهایش به عنوان خدمات دولتی معرف سازمان، بر مبنای اعتماد، درستی و اخلاقیات است. واضح است که این موضوع وجود سازمان را در پیشگاه شهروندان مشروعیت می‌بخشد.

1. Public Human Capital
2. Public Structural Capital
3. Public Relational Capital
4. Public Organizational Capital
5. Public Social Capital
6. Public Technological capital
7. Subcomponent
8. Explicit
9. Implicit

10 . Caba and Sierra

11 . European Foundation for Quality Management

### الگوی سرمایه فکری پیشنهادی گارسیا

گارسیا (۲۰۰۱) بیانیه‌ای جدید به عنوان «بیانیه‌ی دارایی‌های ناملموس»<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کند که در آن، بخش غیر مالی که به آن سرمایه‌گذاری‌های ناملموس اطلاق می‌شود با هیچ التزامی پذیرفته نمی‌شوند که به عنوان یک دارایی محسوب شوند. به وسیله‌ی شاخص‌های غیر مالی می‌توان از وضعیت فعلی و آتی این اجزاء ناملموس آگاه شد.

برای ساخت این الگو، گارسیا از بازبینی، اسویی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) و «مدل اینتلکت»<sup>۳</sup> یوروفوروم<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) به عنوان مرجع استفاده کرده است، مدل پیشنهاد شده او شامل ۱۲ هدف استراتژیک است که از طریق ۲۵ جزء ناملموس و ۱۹ فعالیت ناملموس قابل دسترسی است، به خصوص موارد مربوط به ترکیب کارکنان و صلاحیت (سرمایه انسانی)، کمک به شهروندان و فرآیندهای خدمات (سرمایه ارتباطی) و شیوه‌های کار و فرآیندها (سرمایه ساختاری)، قابل تأمل هستند. این الگوی پیشنهادی برای سرمایه‌گذاری‌های ناملموس در بخش دولتی در ابتدا بینشی جزئی‌تر از سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک می‌دهد که به مدیران دولتی در امر رشد و ارزیابی فعالیت، دستاوردها، کارآمدی و سودمندی در خدمات دولتی کمک خواهد کرد و دیگر اینکه به شهروندان اجازه‌ی ارزیابی فعالیت‌هایی را می‌دهد که بخش مدیریت به منظور ارتقاء رضایتمندی و افزایش بهزیستی آنان، انجام می‌دهد.

با این هدف، الگوی مذکور می‌خواهد استراتژی و مأموریت یک نهاد دولتی را به مجموعه‌ای از شاخص‌هایی که در مورد اهداف به دست آمده اطلاعات می‌دهند ترجمه کند. بنابراین، اول تحلیلی مفصل راجع به آن نهاد دولتی خاص با هدف تشخیص اهداف استراتژیک آن انجام می‌شود. سپس، عوامل یا منابعی که مستقیماً به آن اهداف مرتبط هستند مشخص می‌شوند که بر طبق الگوی فکری (مدل اینتلکت)، به ۳ بخش تقسیم می‌شوند: سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ارتباطی و

سرمایه‌ی ساختاری. مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا تغییرات (فعالیت‌های ناملموس) برای هر یک از اجزاء ناملموس پایه ریزی می‌شوند تا پیگیری مناسب و کنترل‌های لازم جهت تحقق اهداف استراتژیک را محقق سازند. در پایان، شاخص‌هایی که فعالیت‌های انجام شده را ارزیابی می‌کنند، تعیین می‌شوند.

با توجه به شاخص‌ها؛ طبقه بندی شاخص‌های اسویی (۱۹۹۷) انتخاب شده اند:

شاخص‌های رشد/نوسازی که هدفشان نمایش دادن استعداد آتی مؤلفه مورد توجه در نهاد است.

شاخص‌های کارآیی برای آگاهی از بهره وری دارایی‌های ناملموس

شاخص‌های پایداری برای تخمین درجه دوام دارایی‌ها

### مدل سرمایه‌ی فکری پیشنهادی بوسی

مدل پیشنهاد شده بوسی (۲۰۰۳) برای بخش دولتی پنج منظر موثر بر سرمایه‌ی فکری را مشخص می‌کند: سه متغیر سنتی سرمایه فکری - منابع انسانی، فرآیندهای درونی و روابط بیرونی - و دو دیدگاه جدید که برای مدیریت بخش دولتی بسیار مهمند: شفافیت<sup>۵</sup> و کیفیت<sup>۶</sup>. شفافیت در فعالیت‌های دولتی این هدف اصلی یعنی ارتباط با شهروندان در مورد جنبه‌های ضروری اینکه چگونه منابع دولتی مدیریت می‌شوند را دنبال می‌کند. این شفافیت امکان یک نظارت در سطح بالاتر بر مدیریت دولتی را فراهم می‌کند که باعث کاهش فساد اداری شده و مدیریت را در دسترس کاربران خدمات دولتی قرار می‌دهد. در جای خود، کیفیت، نمایانگر تعهدی است که کل نهاد دولتی به مطابقت خدمات عمومی با رضایت شهروندان و کاربران دارد (بوسی، ۲۰۰۳: ۱۸۴).

1. Intangible Assets Statement

2. Sveiby

3. Intellect Model

4. Euroforum

5. Transparency

6. Quality



## روش شناسی تحقیق

## ابزار

تکنیک گروه کانونی: این روش در ساده‌ترین تعریف نوعی مصاحبه با حضور یک گرداننده بحث است که بر اساس یک راهنمای از قبل تنظیم شده بحث را هدایت می‌کند (ردمون و کورتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

استاد محترم راهنما به علاوه ۶ مدیر فرهنگی از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی و سازمان فرهنگی هنری شهرداری اعضا شرکت کننده در گروه کانونی را تشکیل دادند.

بحث و تبادل نظر و بررسی شاخص‌های حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و پیشنهادی محقق در این جلسه منجر به شکل‌گیری پرسشنامه جامع سرمایه‌فکری سازمان‌های فرهنگی - دولتی شد که این پرسشنامه شامل همان شاخص‌هایی است که مورد قضاوت اعضای پانل دلفی قرار گرفت.

تکنیک دلفی: تکنیک دلفی یک فرآیند گروهی است که تعامل بین پژوهشگر و گروهی از خبرگان شناخته شده را در خصوص موضوعی معین و معمولاً از طریق یک سری پرسشنامه امکان‌پذیر می‌سازد (وودنبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

این تکنیک برای نهایی کردن عناصر سرمایه‌فکری و شاخص‌های آن و تعیین درجه اهمیت هر یک از این عوامل مورد استفاده قرار گرفته است. از این طریق تعداد شاخص‌های ارائه شده در پرسشنامه کاهش پیدا کردند. بدین ترتیب که عناصر و شاخص‌هایی که از طریق بررسی کتابخانه‌ای تعیین گردیدند و در گروه کانونی جرح و تعدیل شدند در چارچوب پرسشنامه دلفی گنجانده شدند، سپس در دو نوبت در اختیار خبرگان قرار گرفتند و مورد تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی قرار گرفتند، شاخص‌های نهایی برای ارزیابی سرمایه‌فکری استخراج گردیده و مدل تحقیق نیز از نظر اهمیت مورد ارزیابی و تایید خبرگان قرار گرفت.

پرسشنامه: این روش که یکی از مهمترین و پر استفاده‌ترین روش‌های جمع‌آوری داده می‌باشد در این تحقیق در دو مرحله استفاده شده است: مرحله اول در اجرای روشی دلفی و برای شناخت سرمایه‌های فکری و شاخص‌ها و عناصر تشکیل دهنده آنها و در مرحله دوم در ارزیابی سرمایه‌فکری و جمع‌آوری داده‌ها از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به منظور آزمون مدل و روایی آن. علت استفاده از روش پرسشنامه، گستردگی حجم داده‌هایی است که جمع‌آوری خواهند شد، استفاده از پرسشنامه، روایی بیرونی تحقیق و امکان تعمیم نتایج تحقیق را افزایش می‌دهد.

روش مصاحبه: در گردآوری داده‌ها در خصوص وزارتخانه و جامعه آماری از این روش نیز بهره گرفته شده است، بررسی شاخص‌های ارائه شده سرمایه‌فکری در مدل‌های سازمان‌های دولتی و غیر دولتی و تطبیق آن با اقتضانات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در گفتگو با مدیران بخش‌های مختلف وزارتخانه و صاحب‌نظران در زمینه موضوع سرمایه‌های فکری انجام یافته است.

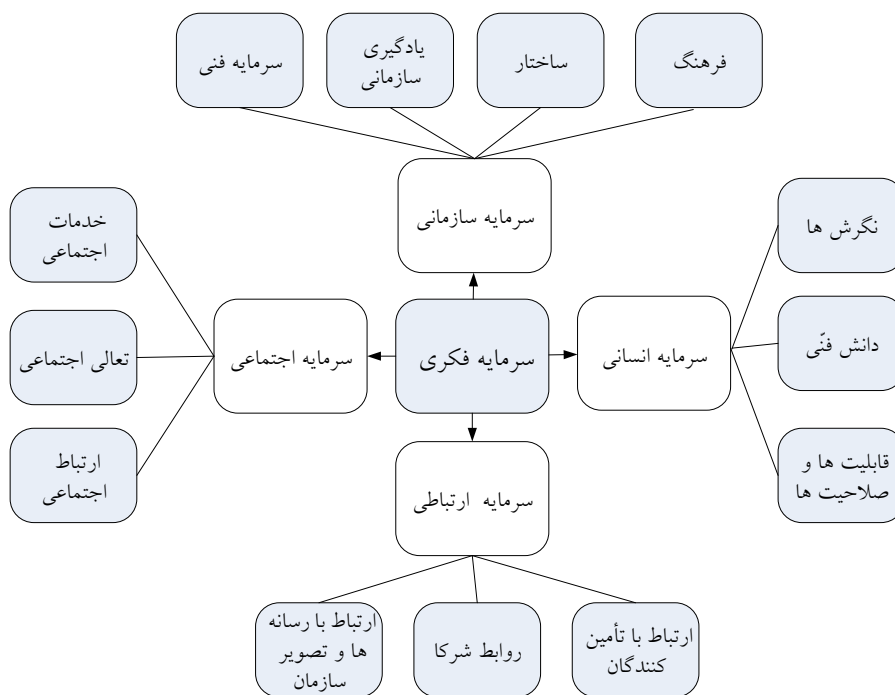
جامعه و نمونه: جامعه آماری این تحقیق با توجه به مطالعاتی که در مورد انتخاب جامعه آماری انجام شد را کارکنان ۷ معاونت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی همراه با واحدهای ستادی زیر نظر وزیر، تشکیل می‌دهند که ۲۰۳۰ نفر را شامل می‌شوند.

نمونه‌های این تحقیق پس از انجام تحقیق علمی جهت یافتن بهترین نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای بر اساس نسبت کارکنان هر واحد زیرمجموعه معاونت‌ها به کل کارکنان انتخاب شدند و با استفاده از روش کوکران و احتساب نمونه احتیاطی ۳۶۰ را در بر گرفت.

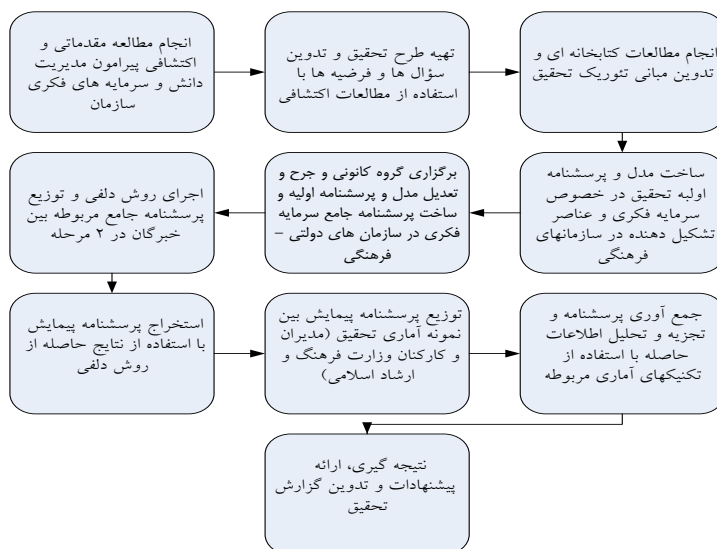
1 Redmon &amp; Curtis

2 Woudenberg

مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق



شکل ۲. مراحل تفصیلی اجرای تحقیق

شدند و اصلاحات پیشنهادی در پرسشنامه دور دوم لحاظ شدند.

در اجرای دوم دلفی ضریب توافق بین اعضای پانل در خصوص سؤالات پرسشنامه در مقایسه با مرحله اول افزایش داشته است و به رقم ۰,۴۵۳ رسیده است.

با توجه به افزایش نمرات میانگین شاخص‌ها، کاهش واریانس‌ها و قابل قبول بودن ضریب توافق کندال و نیز قابل قبول بودن تعداد شاخص‌ها از ادامه دلفی صرف نظر شده و تعداد ۱۰۵ شاخص به عنوان پرسشنامه پیمایش ارزیابی سرمایه‌های فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در نظر گرفته شدند.

جدول ۱. ضریب توافقی کندال در اجرای تکنیک دلفی

پارامترهای دلفی	دور اول دلفی	دور دوم دلفی
Kendall's $w_a$	۰,۲۳۲	۰,۴۵۳
Chi-square	۸۸,۰۷۱	۱۸۳,۵۶۱
Asymp.sig (واریانس مجانبی)	۱۱۰	۰,۸۹

سؤال اصلی این تحقیق این است که: «عوامل و متغیرهای تشکیل دهنده سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کدامند؟» که بر اساس آن فرضیات تحقیق طراحی شدند.

در اولین آزمون موردنظر، آزمون KMO و سطح معناداری بارتلت است. آزمون KMO که شاخص کفایت نمونه‌برداری خوانده می‌شود در زیر ارائه شده است، سرنی و کیسر معتقدند که وقتی مقدار KMO بزرگتر از ۰/۶ باشد، به راحتی می‌توان تحلیل عاملی نمود. هرچه این مقدار بیشتر باشد مناسبیت و کفایت نمونه‌برداری بیشتر خواهد بود. که این مقدار در این پژوهش ۰,۷۴ است.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق با استفاده از فنون آمار توصیفی، وضعیت جمعیت شناختی پاسخ دهندگان تحلیل شد، روایی مدل توسط آزمون<sup>۱</sup> KMO و سطح معناداری بارتلت مورد بررسی قرار گرفت. جدول اشتراکات، تناسب سؤالات در فرآیند تحلیل عاملی را نشان داد و مدلسازی معادلات ساختاریافته به منظور تأیید مدل پیشنهادی و آزمون فرضیات تحقیق توسط نرم افزار لیزرل مورد استفاده قرار گرفت.

در این تحقیق ابتدا پرسشنامه‌هایی که براساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند، با استفاده از روش دلفی مورد بررسی و آزمون قرار گرفته‌اند و از ضریب توافق کندال برای تعیین میزان توافق بر شاخص‌ها استفاده شد، پایایی پرسشنامه حاصل توسط آزمون آلفای کرونباخ تأیید شده و پس از آن پرسشنامه پیمایش مربوط به سنجش و ارزیابی سرمایه فکری در بین نمونه‌های آماری توزیع شدند. در این پژوهش برای نهایی‌سازی مدل تحقیق از روش مدلیابی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> و یکی از بخش‌های مهم آن یعنی نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است، تکنیک‌های آماری مورد استفاده در این بخش به شرح ذیل می‌باشند:

۱. استفاده از آزمون فرض ۲. تحلیل عاملی تأییدی ۳. آزمون فریدمن

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### یافته‌های حاصل از پانل دلفی

در اجرای مرحله اول دلفی ضریب توافق کندال بین اعضای پانل پایین و معادل ۰,۲۳۲ بود.

با توجه به زیاد بودن تعداد شاخص‌ها و سؤالات پرسشنامه (حدود ۴۰۰ شاخص) که اغلب اعضای پانل نیز به آن اشاره و بعضاً از آن شکایت داشتند کلیه شاخص‌هایی که میانگین آن‌ها کمتر از ۶ بود برای اجرای دور دوم دلفی حذف

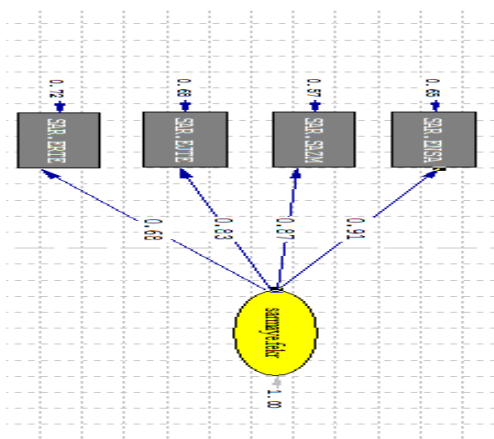
## جدول ۲. بررسی مقایسه ای توصیفی یافته های تحقیق در

## اجرای مراحل پانل دلفی

آماره های توصیفی در اجرای مراحل پانل دلفی		
مرحله اول	مرحله دوم	
۱۴	۱۴	تعداد مشاهدات
۳,۲۳	۲,۳۵	دامنه تغییرات
۵,۲۳	۵,۰۶	مینیم
۸,۴۶	۷,۴۱	ماکسیم
۶,۵۱۸۹	۶,۴۵۳۵	میانگین
۰,۲۱۹۳۷	۰,۱۴۶۰۹	خطای معیار میانگین
۰,۹۳۰۷۰	۰,۵۴۶۶۰	انحراف معیار
۰,۸۶۶	۰,۲۹۹	واریانس
۰,۵۵۶	-۰,۹۷۱	ضریب چولگی
۰,۵۳۶	۰,۵۹۷	خطای معیار ضریب چولگی

## جدول ۳. یافته های حاصل از آزمون KMO و بارتلت

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.74
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	647745
	df	55
	Sig.	.000



## شکل ۳. مدل ساختاری سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد

اسلامی (خروجی نرم افزار لیزرل)

با توجه به شکل ۳، چنانچه بخواهیم سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را اندازه گیری نماییم، می توانیم با استفاده از یک معادله چهار متغیره به صورت زیر این محاسبه را انجام دهیم.

سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

=

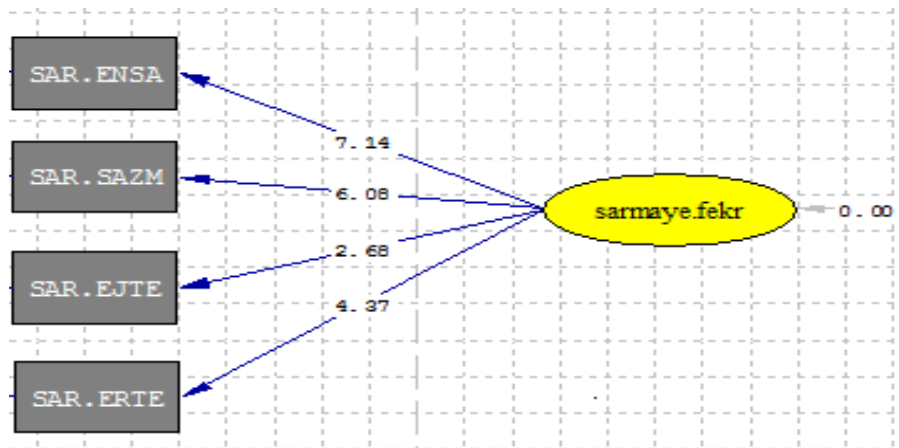
$$\text{سرمایه فکری} = \text{سرمایه ارتباطی} (۰,۶۸) + \text{سرمایه اجتماعی} (۰,۸۳) \times \text{سرمایه سازمانی} (۰,۸۷) + \text{سرمایه انسانی} (۰,۹۱)$$

سپس تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل ۸,۵۳ صورت گرفت و در نهایت مدل مرتبط با سرمایه فکری سازمانهای فرهنگی- دولتی که تابعی از چهارعامل اصلی سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه سازمانی و سرمایه ارتباطی است، مورد بررسی قرار گرفت.

## مدل ساختاری سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد

## اسلامی

در شکل ۳ میزان ضرایب هر کدام از ابعاد اصلی چهارگانه با سرمایه فکری سازمانهای فرهنگی-دولتی ارائه شده است.



شکل ۴. مدل آزمون معناداری مدل (خروجی نرم افزار لیزرل)

**فرضیه ۱-** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر سرمایه ی انسانی ارزیابی می‌گردد.

**فرضیه ۲-** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر سرمایه سازمانی ارزیابی می‌گردد.

**فرضیه ۳-** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر سرمایه اجتماعی ارزیابی می‌گردد.

**فرضیه ۴-** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط سرمایه ارتباطی ارزیابی می‌گردد.

به منظور بررسی شاخص‌های تاثیرگذار بر سرمایه فکری سازمانهای فرهنگی-دولتی، باید میزان شاخص‌های ریزتر را نیز مورد بررسی قرار داد. مؤلفه‌ها در ۴ بعد اصلی دسته‌بندی شده‌اند؛ که به طور مشخص و به ترتیب مشابه فرآیند فوق میزان ارتباط و معناداری ارتباط مشخص شده، در هر یک از دسته‌های چهارگانه تعیین می‌شود.

جدول ۴ آزمون آماری کلیه فرضیه‌های فرعی تحقیق را نشان می‌دهد همانطور که مشاهده می‌شود همه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند و همه مؤلفه‌ها (Z1 تا Z13) برای اندازه‌گیری و ارزیابی سرمایه‌های فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مناسب می‌باشند.

**فرضیه اصلی اول:** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر سرمایه ی انسانی (Z1) ارزیابی می‌گردد.

این رابطه میزان تاثیرگذاری هریک از سرمایه‌ها بر کل سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را نشان می‌دهد. همانگونه که ملاحظه می‌شود، بالاترین تاثیر در سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مربوط به سرمایه انسانی است. در واقع هرچه سرمایه انسانی دریک سازمان بیشتر باشد، سرمایه فکری آن نیز بیشتر خواهد بود. البته به منظور بررسی تاثیر هر کدام از ابعاد باید به بررسی رابطه بین این ابعاد و سرمایه فکری کل نیز پرداخت و از طرف دیگر

باید مشخص شود که این رابطه معنادار است یا خیر. در مدلیابی معادلات ساختار از آزمون  $t$  برای این ارزیابی استفاده می‌شود چنانچه مقدار بدست آمده خارج از  $\pm 1/96$  بدست آید رابطه‌ها و تاثیرات معنادار خواهد بود در (شکل ۴) به بررسی معنادار بودن رابطه‌ها پرداخته شده است و مقادیر استخراجی  $t$  ملاحظه می‌شوند:

#### بررسی معناداری مدل ساختاری

همانگونه که در شکل ۴ ملاحظه می‌فرمایید تمامی روابط بین متغیرها معنادار هستند. بنابراین فرضیات اصلی تحقیق شامل:

## فرضیه های فرعی:

۱. سرمایه ی انسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر ارزش ها و نگرش ها (Y1) ارزیابی می گردد.
  ۲. سرمایه ی انسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر دانش فنی (Y2) ارزیابی می گردد.
  ۳. سرمایه ی انسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر قابلیت ها و صلاحیتها (Y3) ارزیابی می گردد.
- فرضیه اصلی دوم:** سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر سرمایه سازمانی (Z2) ارزیابی می گردد.

## فرضیه های فرعی:

۱. سرمایه سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر فرهنگ (Y4) ارزیابی میگردد.
۲. سرمایه سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر ساختار (Y5) ارزیابی میگردد.
۳. سرمایه سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر یادگیری سازمانی (Y6) ارزیابی میگردد.
۴. سرمایه سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر فرآیندها (Y7) ارزیابی میگردد.

جدول ۴. یافته های حاصل از آزمون t و بررسی فرضیه های تحقیق

نتیجه	ضریب تبیین	سطح معنی داری	مقدار T	مقدار استاندارد شده لامبدا	برآورد لامبدا	رابطه بین متغیرهای مکنون و مشاهده گر
پذیرش	۰,۵۹	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۱۵	۰,۷۷	۶,۴۵	$Z_1$ با $Y_1$
پذیرش	۰,۷۱	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۰۳	۰,۸۴	۶,۰۱	$Z_1$ با $Y_2$
پذیرش	۰,۷۹	$P < ۰,۰۱$	۱۵,۹۳	۰,۸۹	۲,۵۹	$Z_1$ با $Y_3$
پذیرش	۰,۵۱	$P < ۰,۰۱$	۱۵,۰۰	۰,۷۲	۲,۹۰	$Z_2$ با $Y_4$
پذیرش	۰,۷۰	$P < ۰,۰۱$	۱۵,۲۹	۰,۸۴	۲,۶۷	$Z_2$ با $Y_5$
پذیرش	۰,۵۹	$P < ۰,۰۱$	۱۰,۷۶	۰,۷۷	۲,۹۸	$Z_2$ با $Y_6$
پذیرش	۰,۴۱	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۲۳	۰,۶۴	۳,۴۵	$Z_2$ با $Y_7$
پذیرش	۰,۷۲	$P < ۰,۰۱$	۱۲,۰۱	۰,۸۵	۲,۲۲	$Z_3$ با $Y_8$
پذیرش	۰,۶۴	$P < ۰,۰۱$	۱۲,۰۲	۰,۸۸	۳,۲۲	$Z_3$ با $Y_9$
پذیرش	۰,۳۱	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۳۳	۰,۸۰	۱,۷۷	$Z_3$ با $Y_{10}$
پذیرش	۰,۷۹	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۱۷	۰,۵۵	۰,۴۵	$Z_4$ با $Y_{11}$
پذیرش	۰,۵۹	$P < ۰,۰۱$	۱۳,۱۳	۰,۸۹	۴,۸۷	$Z_4$ با $Y_{12}$
پذیرش	۰,۸۷	$P < ۰,۰۱$	۸,۴۸	۰,۷۷	۱,۶۹	$Z_4$ با $Y_{13}$
پذیرش	۰,۹۲	$P < ۰,۰۱$	۱۴,۱۵	۰,۹۳	۰,۸۷	Intcap با $Z_1$
پذیرش	۰,۸۸	$P < ۰,۰۱$	۱۰,۹۹	۰,۹۶	۱,۰۲	Intcap با $Z_2$
پذیرش	۰,۵۳	$P < ۰,۰۱$	۱۳,۷۵	۰,۹۴	۲,۵۵	Intcap با $Z_3$
پذیرش	۰,۶۴	$P < ۰,۰۱$	۱۱,۹۸	۰,۷۳	۰,۷۴	Intcap با $Z_4$

## فرضیه اصلی سوم: سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد

اسلامی توسط متغیر سرمایه ی اجتماعی (Z3) ارزیابی میگردد.

## فرضیه های فرعی :

۱. سرمایه ی اجتماعی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر خدمات اجتماعی (Y8) سازمانی ارزیابی میگردد.

## فرضیه های فرعی:

۱. سرمایه ی ارتباطی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر ارتباط با تأمین کنندگان (Y11) ارزیابی میگردد.
۲. سرمایه ی ارتباطی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر روابط شرکاء (Y12) ارزیابی میگردد.
۳. سرمایه ی ارتباطی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر ارتباط با رسانه ها و تصویر سازمان (Y13) ارزیابی میگردد.

۲. سرمایه ی اجتماعی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر تعالی اجتماعی (Y9) ارزیابی میگردد.

۳. سرمایه ی اجتماعی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط متغیر ارتباط اجتماعی (Y10) ارزیابی میگردد.

فرضیه اصلی چهارم: سرمایه فکری وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی توسط سرمایه ی ارتباطی (Z4) ارزیابی میگردد.

جدول ۵. یافته های حاصل از آزمون برازش مدل (خروجی نرم افزار لیزرل)

ردیف	نام شاخص	حد تناسب بر اساس تحقیقات مختلف	نتیجه بدست آمده در مدل سرمایه فکری
۱	x2/df	کمتر از ۳	۲,۷۶
۲	AGFI	بین صفر و یک است اما بهتر از متمایل به یک باشد.	۰,۷۲
۳	GFI	بین صفر و یک است اما بهتر از متمایل به یک باشد.	۰,۸۲
۴	RMR	بین صفر و یک است اما هرچه کوچکتر باشد بهتر است.	۰,۰۹۶
۶	RMSEA	۰,۰۸ و کمتر	۰,۰۶۷
۷	NFI	۰,۸ یا ۰,۹ به بالا	۰,۸۳
۸	CFI	۰,۹ به بالا	۰,۹۱

با توجه به توضیحات ذکر شده و جدول بالا نتایج انتهایی بیان می کند که مدل ارائه شده برای سرمایه فکری سازمانهای دولتی-فرهنگی از تناسب خوبی برخوردار می باشد و مورد تایید قرار می گیرد.

## بحث و نتیجه گیری

از اواسط دهه ی نود، تلاشهای مهمی در جهت توسعه ی ابزارهای مدیریتی برای اندازه گیری و مدیریت منابعی که پایه ی دانشی دارند در سازمانها صورت گرفت. در نتیجه ی این تلاشها، الگوهای جدید سرمایه ی فکری به وجود آمدند که در میان آنها، می توان الگوهای زیر را بر شمرد: بازبینی دارایی های ناملموس اسویی (۱۹۹۷) و واسطه ی تکنولوژی بروکینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۶). به علاوه، باید خاطر نشان کرد که

## برازش مدل با داده های تجربی

یکی دیگر از خروجی های نرم افزار لیزر و روش مدل سازی معادلات ساختاریافته ارائه یکسری شاخص ها می باشد که توسط آنها تناسب مدل مورد ارزیابی قرار می گیرد و اگر چنانچه مقادیر این شاخص ها در حد مناسب باشد مدل کلی ارائه شده برای پژوهش مناسب می باشد. در برازش مدل تنها در حالت تخمین استاندارد است که می توان اثرات متغیرهای مدل را با هم مقایسه کرد، در حقیقت در تخمین استاندارد همه اعداد بی مقیاس شده و قابلیت مقایسه با یکدیگر خواهند داشت. لازم به ذکر است که این اعداد در بازه صفر تا یک توزیع خواهند شد.

ب) **سرمایه سازمانی**: این سرمایه متشکل از مجموعه ی دانش با ماهیت آشکار یا نا آشکار، رسمی یا غیر رسمی است که فعالیت سازمانی را به انحاء مختلف ساخت و توسعه می بخشد. این سرمایه شامل چهار مؤلفه است: ۱. فرهنگ ۲. ساختار ۳. یادگیری سازمانی ۴. فرآیندها

۱) **فرهنگ**: مجموعه ی ارزش ها، هنجارها و رفتارهایی که بین اکثریت اعضا سازمان مشترکند و رفتار افراد را شرطی کرده و نتایج را یکدست می کند.

۲) **ساختار**: نماها (مدها) و فرآیندهای رسمی سازمانی. اجزاء اصلی شامل موارد زیر است:

۱. **طراحی سازمانی**: روشی برای مشخص کردن ساختار سازمانی و تعریف روابط رسمی ما بین اجزاء آن  
 ۲. **اصلاح تشکیلات**: فرآیند تکامل مرتبط با تغییرات برگرفته از تطابق سازمانی با مقتضیات

۳) **یادگیری سازمانی**: ظرفیت سازمانی به منظور کسب دانش و صلاحیت های جدید، با هدف پاسخ گویی به پویایی تغییرات و توسعه سازمانی.

۴) **سرمایه ی فنی**: این مؤلفه شامل توسعه ی فعالیت ها و عملکردهای درونی و بیرونی مرتبط با تولیدات و خدماتی می شود که وظایف متفاوت سازمان را مشخص می کنند.

ج) **سرمایه اجتماعی**: سرمایه ی اجتماعی مرتبط با ارزشهایی است که نماینده توسعه خدمات اجتماعی سازمان به شهروندان و کارکنان است که بر پایه ی اعتماد، وفاداری و اخلاقیات می باشد. این سرمایه شامل سه مؤلفه اصلی است:

۱. خدمات اجتماعی
۲. تعالی اجتماعی
۳. ارتباط اجتماعی

تلاشهای مهم مدل سازی دیگری نیز بوده است که آنها نیز از مدیریت منابع ناملموس در سازمانها با عناوینی دیگر استفاده کرده اند، الگوهایی مثل کارت امتیاز متوازن کاپلان و نورتون (۱۹۹۲) الگوی استوارت (۱۹۹۷) الگوی روس و همکاران (۱۹۹۷) و... را از این قبیل می توان برشمرد. در بخش دولتی نیز چنانچه ذکر شد می توان به الگوی فکری یوروفوروم (۱۹۹۶) و الگوی ایتلکتوس (۲۰۰۳) اشاره کرد.

بعد از بازنگری ادبیات موضوع سرمایه ی فکری، در الگویی که در این تحقیق برای ارزیابی سرمایه های فکری سازمان های فرهنگی-دولتی ارائه شد سرمایه فنی در سازمان های دولتی کم اهمیت تر ارزیابی شد و جزو سرمایه سازمانی قرار گرفت و سرمایه اجتماعی که با ماهیت و ارتباط تنگاتنگ سازمان های دولتی با شهروندان و فلسفه خدمات عمومی ارتباط پیدا می کند به عنوان یک بعد مستقل در نظر گرفته شد. این سرمایه در دیگر الگوهای سرمایه فکری در بعد ارتباطی قرار می گیرد. با این حال در مدیریت امور دولتی، به عنوان سرمایه ای که به عملکرد سازمان دولتی مشروعیت می بخشد، به این بعد جایگاه جدیدی در مدل سرمایه ی فکری ارائه شده داده شد.

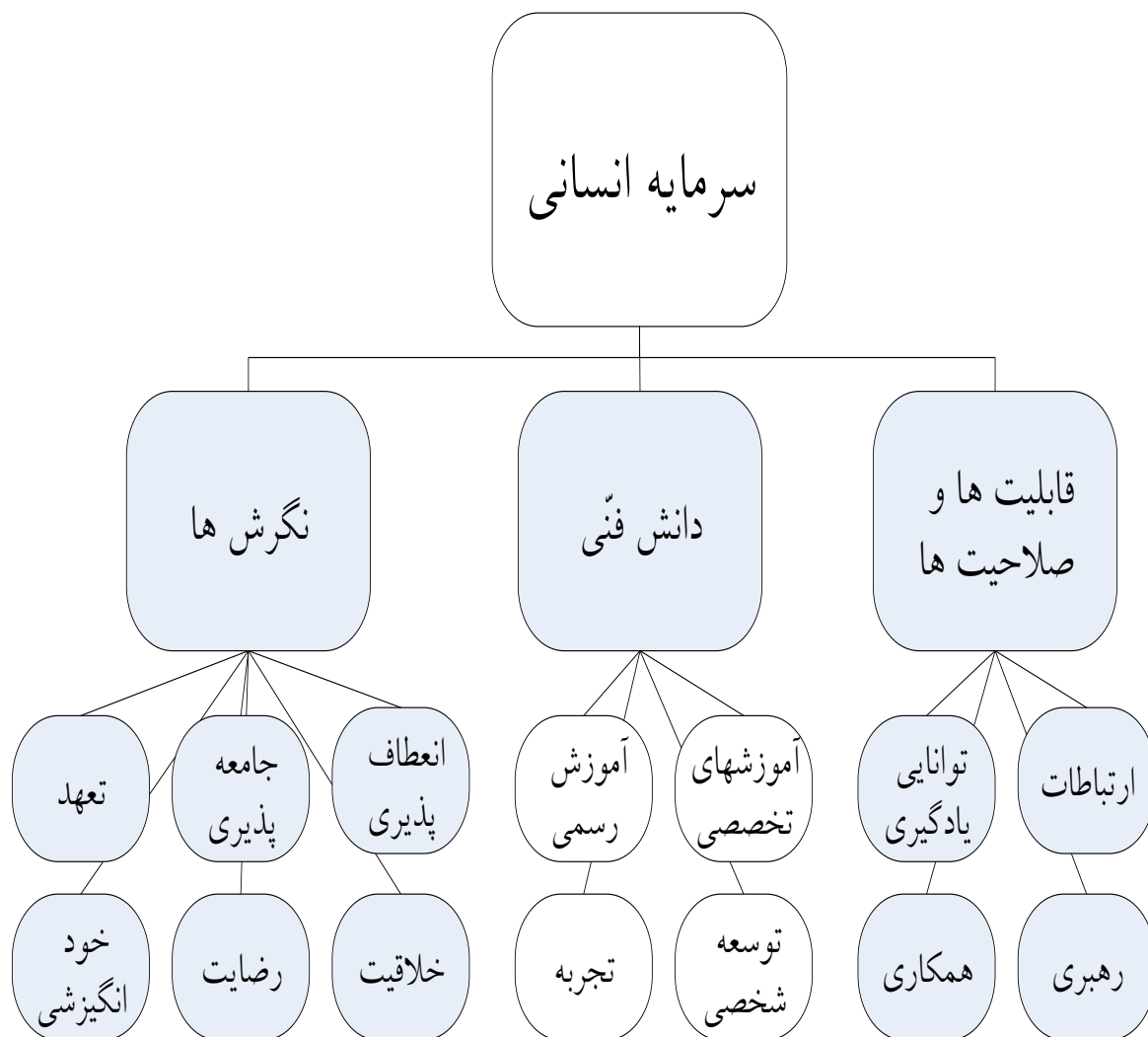
**الگوی های پیشنهادی و استخراج شده سرمایه ی فکری در سازمان های فرهنگی-دولتی کشور:**

همان طور که ذکر شد این مدل ۴ بعد را برای سرمایه های فکری سازمان های فرهنگی احصاء کرد که بر اساس میزان اهمیت آن ها در وزات فرهنگ و ارشاد اسلامی به ترتیب شامل سرمایه انسانی، سرمایه سرمایه ارتباطی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی می باشند که به تفکیک در این بخش مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

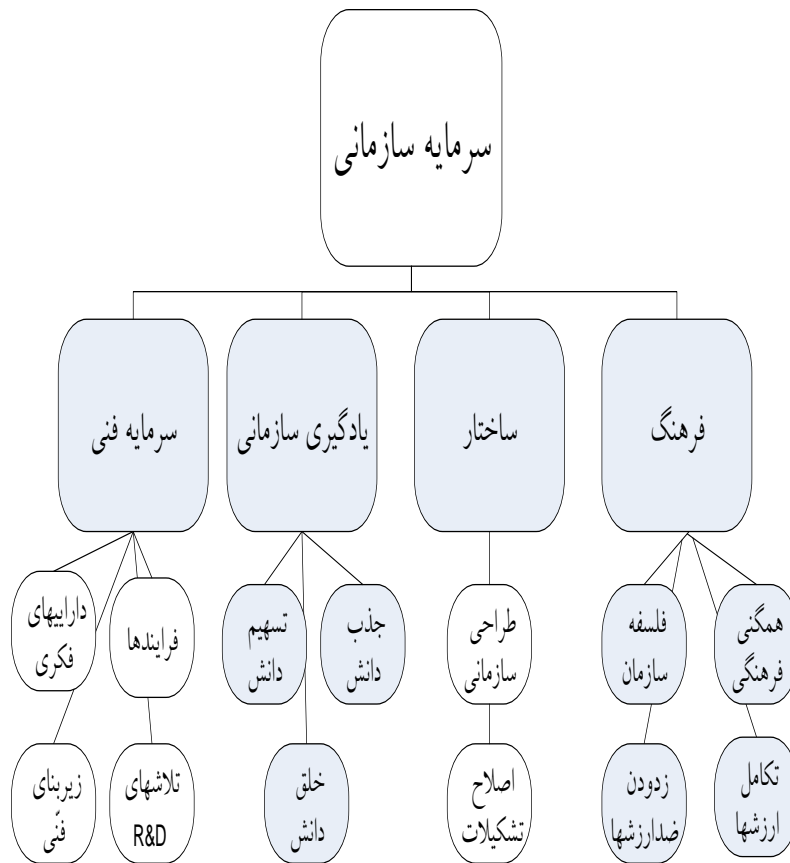
الف) **سرمایه انسانی**: این سرمایه شامل دانش مفید در مأموریت سازمانی است که افراد یا گروهها، در کنار ظرفیت تولید آن در آینده، دارند (بوئنو، ۲۰۰۴). در مدل ارائه شده سرمایه ی فکری سازمان های دولتی این تحقیق، سرمایه ی انسانی از سه مؤلفه اصلی تشکیل می شود:

۱. ارزش ها و نگرش ها
۲. دانش فنی
۳. قابلیت ها و صلاحیتها

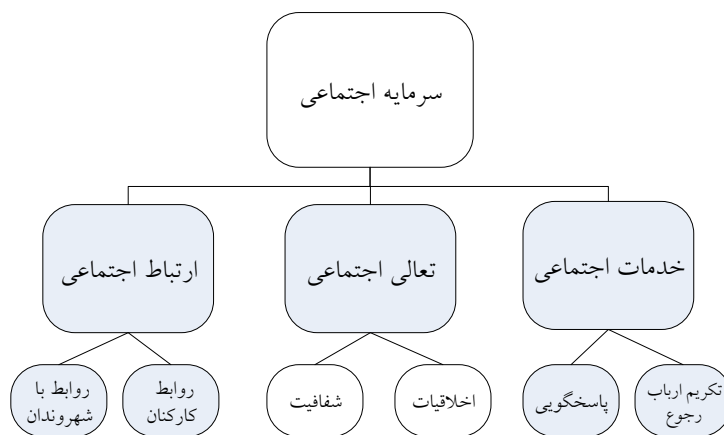




شکل ۵. مؤلفه ها و اجزای سرمایه انسانی



شکل ۶. مؤلفه ها و اجزای سرمایه سازمانی



شکل ۷. مؤلفه ها و اجزای سرمایه اجتماعی

۳) ارتباط اجتماعی: مکانیزم‌های کار شبکه‌ای.

این مؤلفه شامل متغیرهای زیر است:

۱. رابطه با شهروندان: راههای ارتباطی و تعاملی بین سازمان و جامعه.
۲. رابطه با کارکنان: روشهای رابطه با اعضای سازمان.

د) سرمایه ارتباطی: این سرمایه در ارزش ارتباطاتی که با کارگزاران اصلی درگیر در فرآیندهای اصلی سازمان به دست آمده‌اند، تعریف می‌شود.

سرمایه ارتباطی متشکل از مؤلفه‌های اصلی زیر است:

۱. ارتباط با تأمین‌کنندگان (هنرمندان، نویسندگان، خبرنگاران)
۲. روابط شرکاء
۳. ارتباط با رسانه‌ها و تصویر سازمان

۱) خدمات اجتماعی: سطح تعهد و کیفیت ارائه خدمات در

فعالتهای سازمانی در روابط اجتماعی با شهروندان.

این مؤلفه به متغیرهای زیر تقسیم می‌شود:

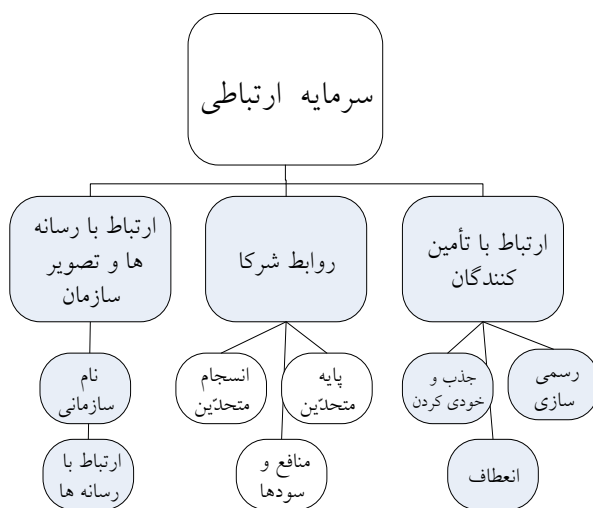
۱. تکریم ارباب رجوع: جلب رضایت شهروندان از کیفیت خدمات ارائه شده.

۲. پاسخگویی: احساس تعهد سازمان در قبال توضیح و توجیه اعمال انجام شده.

۲) تعالی اجتماعی: برقراری نظم و مشروعیت بخشی به عملکردهای اجتماعی سازمان.

این مؤلفه شامل متغیرهای زیر است:

۱. شفافیت: نمایش تصویری قابل اعتماد از فعالیت اجتماعی.
۲. اخلاقیات: مجموعه‌ی اخلاق منطقی که از نظر اخلاقی مورد قبول جامعه است.



شکل ۸. مؤلفه‌ها و اجزای سرمایه ارتباطی

۲. جذب و خودی کردن تأمین‌کنندگان: مجموعه‌ی روش

های ارتباطی که باعث تسهیل دستیابی به تأمین‌کنندگان و

نزدیک شدن ذهنیت آنها و سازمان می‌شود.

۳. انعطاف تأمین‌کنندگان: سطح سازش و تطبیق پذیری تأمین

کنندگان با درخواست‌ها و اهداف سازمانی.

الف) ارتباط با تأمین‌کنندگان: ارتباط با تهیه‌کنندگان مختلف

منابع و محصولات سازمان، که برای ایجاد و توسعه

فرآیندهای اصلی سازمان مورد نیازند. این مؤلفه شامل اجزای

زیر می‌شود:

۱. رسمی سازی ارتباطات با تأمین‌کنندگان: سطح

استانداردسازی در روش‌ها و ارتباطات در راستای حفظ

کیفیت خدمات.

ج) ارتباط با رسانه ها و تصویر سازمان: ارتباط سازمان با رسانه ها برای افزایش سطح محبوبیت، مقبولیت و تصویر سازمان. اجزای این مؤلفه به شرح زیر است:

۱. نام سازمانی: موقعیت و جذابیت اجتماعی سازمان.
۲. ارتباط با رسانه ها: ادراک تصویر سازمان و رفتار سازمان با رسانه ها.

ب) روابط شرکاء: توافقیهای همکاری، با سطح مشخصی از شدت، پیوستگی و ساختاریافتگی، که سازمان با دیگر سازمان ها دارد. اجزای اصلی این مؤلفه به شرح زیر است:

۱. پایه ی متحدین: تعداد و ماهیت متحدین.
۲. انسجام متحدین: پایداری ارتباط و سطح رسمی سازی روابط با متحدین موجود.
۳. منافع وسودهای متحدین: مزایا و قابلیت سود رسانی بالقوه و بالفعل متحدین.

## منابع

- Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models", Management Decision, Vol. 36 No.2, pp.63-76.
- Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobsen, K. and Roos, G. (1999) "The Knowledge Toolbox: A review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", European Management Journal Vol.17 No.4, pp.391-402.
- Bontis, N. (2002), "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field", in Choo, C.W., Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp.621-42.
- Bossi, A. (2003), "La Medición del Capital Intelectual en el Sector Público", PhD Research, University of Zaragoza, Spain, .
- Bossi, A., Fuertes, Y., Serrano, C. (2005), "Reflexiones en Torno a la Aplicación Del capital Intelectual en el Sector Público", Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. No.124, January-March, pp.211-45.
- Brooking, Annie, (1996). " Intellectual Capital – Core Asset for Third Millennium Enterprise."
- Bueno, E., Merino, C., Salmador, M.P. (2004), "Towards a Model of Intellectual Capital in Public Administrations", Paper presented at 3rd International Conference, Iberoamerican Academy of Management, Sao Paulo, 7-10 December, .
- Bueno, E. (2004), "La Administración Pública Como Agente del Conocimiento en la Sociedad de la Información. Sistema de Gestión y Desarrollo del Capital Intelectual", Proyecto SICAP, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC), Madrid, Spain, .
- Caba, C., Sierra, M. (2001), "Incorporación de un Estado Sobre el Capital Intelectual en los Organismos Públicos", Actualidad Financiera, No.175, pp.59-74

- Carlin, T.M., Yongvanich, K., Guthrie, J. (2005), "Public Sector Performance Reporting: the Intellectual Capital Question?", Paper Presented at 9th International Research Symposium on Public Management, Bocconi University, Milan, 6-8 April, .
- Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H.Y. (2004), "Measuring Intellectual Capital: a new Model and Empirical Study", Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No.1, pp.195-212.
- Chen, Y.S. (2008), "The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms", Journal of Business Ethics, Vol. 7 No.3, pp.271-86.
- Dzikowski, R. (2000), "The Measurement and Management of Intellectual Capital: an Introduction", Management Accounting, Vol. 78 No.2, pp.32-6.
- Dragonetti, N.C., Roos, G. (1998), "Efficiency and Effectiveness in Government Programmes: an Intellectual Capital Perspective", Paper Presented at 2nd World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Hamilton, 21-23 January, .
- Edvinsson, L., Sullivan, P.H. (1996), "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", European Management Journal, Vol. 14 No.4, pp.356-65.
- Euroforum (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", Instituto Universitario Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial, Madrid, Spain, .
- European Foundation for Quality Management (EFQM) (1997), "Modelo EFQM de Excelencia Empresarial", Madrid, .
- García, M. (2001), "La Información Contable de los Activos Intangibles", PhD research, Universidad San Pablo Ceu, Madrid, Spain, .
- Hodges, R., Mellet, H. (2002), "Testing the new Public Management: Accounting Regulation and due Process", paper presented at The European Accounting Association Congress, Copenhagen, .
- Hood, C. (1995), "The new Public Management in the 1980s: Variations on a Theme", Accounting, Organizations and Society, Vol. 20 No.2/3, pp.93-109.
- Joyce, P. (1999), "Strategic Management for the Public Services", Open University Press, Milton Keynes
- Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2005), "Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus balanced Scorecard", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No.1, pp.8-27.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February.
- Kong, E. (2007a), "The Strategic Importance of Intellectual Capital in the non-Profit Sector", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8 No.4, pp.721-31.
- Kong, E. (2007b), "The Human Capital and Human Resource Management Relationships in non-Profit Organisations: Misunderstanding and Implication",

- International Journal of Knowledge Management Studies, Vol. 1 No.3/4, pp.471-83.
- Kong, E. (2008), "*The development of Strategic Management in the non-Profit Context: Intellectual Capital in Social Service non-Profit Organizations*", International Journal of Management Reviews, Vol. 10 No.3, pp.281-99.
  - Kong, E. (2009), "*Facilitating Learning through Intellectual Capital in Social Service non-Profit Organisations*", International Journal of Learning, Vol. 16 No.2, pp.533-50.
  - Kong, E., Prior, D. (2008), "*An Intellectual Capital Perspective of Competitive Advantage in non-Profit Organizations*", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 13 pp.119-28.
  - Kong, E., Thomson, S.B. (2006), "*Intellectual Capital and Strategic Human Resource Management in Social Service non-Profit Organisations in Australia*", The International Journal of Human Resource Development and Management, Vol. 6 No.2-4, pp.213-31.
  - Kong, E., Thomson, S.B. (2009), "*An Intellectual Capital Perspective of Human Resource Strategies and Practices*", Knowledge Management Research and Practice, Vol. 7 No.4, pp.356-64.
  - Merino, C., Merino, B., Plaz, R., Villar, L. (2003), "*Capital Intelectual en la Administración Pública: el caso del Instituto de Estudios Fiscales*", paper presented at XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Cádiz, 29-30 September, .
  - McLaughlin, K., Osborne, S.P., Ferli, E. (Eds)(2002), "*New Public Management. Current Trends and Future Prospects*", Routledge, London and New York, NY, .
  - Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N. (2004), "*Dealing with the Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus balanced Scorecard*", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 No.1, pp.8-27.
  - OECD (2003), "*Public Sector Transparency and International Investment Policy*", Available at: [www.Oecd.or/Dataoecd/45/22/2506884.pdf](http://www.Oecd.or/Dataoecd/45/22/2506884.pdf) (accessed 15 February 2008), .
  - Olsen, J.P., Peters, G. (1995), "*Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*", Scandinavian University Press, Oslo,
  - Redmon, R. & Curtis, S.(2009). "*Focus Group: Principle & Process*", Nurse Researcher 16(3), 57-69
  - Roos, J.,Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1998), "*intellectual capital : Navigating the New Business Landscape*", Macmillan press Limited , London.
  - Schiuma, G., Lerro, A. (2008), "*Intellectual Capital and Companies Performance Improvement*", Measurement Business Excellence, Vol. 12 No.2, pp.3-9.